

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas

terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan yang ada pada organisasi tersebut.

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Kartini Kartono (2003;12) menyatakan bahwa “kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen”. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinannya yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien serta terpadu dalam mencapai tujuan organisasi.

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat dan perekonomian Indonesia yang kurang stabil, hal ini bisa saja menjadi sumber, kendala organisasi namun bisa juga menjadi sumber keuntungan organisasi. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya

agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus

mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif.

Pada dasarnya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Wexley dan Yuki (2003;129) menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya”. Hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta penyelia sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Pemimpin yang dapat mendorong produktivitas kerja karyawan agar terus meningkat secara terus-

menerus dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahan yang tinggi.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia atau pemimpin yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Pekerjaan yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas. Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Gaji yang diterima oleh setiap karyawan mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan maupun senioritas. Selain itu, sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam *reward* maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan pegawai. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang karir dan promosi yang tidak dirancang

dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik di masa depan.

Produktivitas kerja karyawan tidak lepas dari peran pemimpinnya. Peran pemimpin dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu : (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Produktivitas kerja sangat diperlukan pada sebuah perusahaan, untuk mencapai target serta untuk menjaga perusahaan agar tetap stabil. Produktivitas kerja bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting untuk diperhatikan.

Kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan akan berkaitan dengan bagaimana kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Apabila kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan harapan karyawan maka produktivitas kerja karyawan akan menjadi lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap dari seseorang berkaitan dengan apa yang diterimanya sebagai akibat pekerjaan yang telah dilakukan. Maka dari itu semakin tinggi

kepercayaan seorang karyawan terhadap pemimpinnya maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja dan produktivitas kerjanya.

PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor : 812/KMK.03/1988 tanggal 23 Agustus 1988 dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 842-1-755 tanggal 27 September 1988 diberikan wewenang untuk menyelenggarakan pembayaran pensiun di wilayah DI. Yogyakarta. PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta berlokasi di Jalan Ipda Tut Harsono No. 55 Timoho Yogyakarta. Sebagai Badan Usaha Milik Negara, PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta menyadari sepenuhnya bahwa produktivitas kinerja karyawan sangat diperlukan. Produk-produk PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta yang sebagian besar merupakan produk asuransi diantaranya Tabungan Hari Tua (THT) dan Pensiun.

Semakin meningkatnya jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik yang masih aktif maupun yang telah purna tugas (pensiun) khususnya di wilayah Yogyakarta harus diimbangi dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan dalam memberikan pelayanan. PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta mempunyai visi *“Menjadi pengelola dana pensiun dan THT serta jaminan sosial lainnya yang terpercaya”*, visi inilah yang ingin dicapai melalui semangat kebersamaan seluruh jajaran perusahaan. Untuk mendapatkan kepercayaan dan kepuasan secara terus-menerus dari peserta pensiun akan suatu produk maupun dari segi pelayanan tidaklah mudah, maka dari itu PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta selalu berupaya

meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, tidak hanya dari segi kuantitas namun dari segi kualitas juga. Menjaga kelancaran pendistribusian dana pensiun kepada peserta pensiun serta selalu mengedepankan pelayanan yang bagus. PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta memiliki misi “Mewujudkan manfaat dan pelayanan yang semakin baik bagi peserta dan *stakeholder* lainnya secara profesional dan akuntabel, berlandaskan integritas dan etika yang tinggi”. Untuk itu PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik baik dalam pendistribusian dana pensiun kepada peserta pensiun serta memberikan pelayanan terbaik melalui jaringan distribusi seperti Bank dan Kantor Pos.

Obyek pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta. Secara struktur organisasi PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta terbagi menjadi tiga bidang di antaranya bidang keuangan, bidang personalia dan umum serta bidang pelayanan. Dari masing-masing bidang tersebut terdapat dua seksi yang berfungsi menunjang kinerja dari masing-masing bidang yang membawahnya.

Kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dan produktivitas kerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan komitmen organisasi pada karyawannya dengan menanamkan visi, misi, dan tujuan dengan baik untuk membangun loyalitas dan kepercayaan dari karyawannya.

Mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. TASPEN (PERSERO) CABANG YOGYAKARTA”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka terdapat identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Dalam sebuah perusahaan harus ada keseimbangan interaksi atau timbal balik antara pemimpin dan karyawan agar dapat tercipta keharmonisan dan kenyamanan dalam bekerja, namun saat ini masih ada beberapa perusahaan yang belum bisa mencapai kondisi tersebut, dan tidak menutup kemungkinan juga hal tersebut terjadi pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.
2. Sinergisitas kinerja antara pimpinan dan karyawan belum sepenuhnya tercapai. Hal ini disebabkan karena pola alur komunikasi dan kepemimpinan yang belum sepenuhnya dapat dijalankan dan sesuai dengan ketentuan yang sudah ada.
3. Adanya harapan-harapan yang belum dapat dicapai oleh karyawan seperti pemimpin, gaji dan kondisi lingkungan kerja yang belum sesuai dengan keinginan karyawan.

4. Adanya pengawasan yang belum optimal dalam hal kedisiplinan yang berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.
5. Produktivitas yang diharapkan belum sepenuhnya dapat tercapai karena faktor permasalahan atau hambatan yang timbul dari karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.

C. Pembatasan Masalah

Kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan saja. Namun melihat permasalahan yang timbul dari pola kepemimpinan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta, yang salah satunya adalah kurang puasnya karyawan terhadap kepemimpinan yang diterapkan dan juga hasil kerja yang sering kali belum dapat maksimal karena kurangnya komunikasi antar pimpinan dengan bawahan, maka penulis membatasi masalah pada kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah di atas maka rumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimanakah kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta?

2. Bagaimanakah produktivitas kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta?
3. Bagaimanakah kepemimpinan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta?
4. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta?
5. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah di atas sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui kepemimpinan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta?
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai nilai manfaat dalam berbagai aspek, antara lain:

1. Menambah wawasan dan pemahaman peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta. Sehingga penulis mengetahui tingkat kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta jika dipengaruhi oleh kepemimpinan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak manajemen PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta dalam melakukan strategi yang tepat untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawannya terutama dengan menggunakan kepemimpinan yang tepat.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.